

ミドルエンジニアがシニアへ昇格するための5つの壁

はじめに:ミドルからシニアへ——なぜ多くのエンジニアが足踏みするのか

エンジニアとしてのキャリアを歩む中で、ミドルレベル(経験3~7年程度)まで到達した後、シニアエンジニアやテックリードへの昇格に時間がかかるケースは少なくない。技術力を着実に積み上げ、日々の業務を着実にこなしていれば自然と昇格が訪れると考えるエンジニアも多いが、実際のデータが示す現実はより複雑だ。

Findyが2024年1~2月に実施したIT・Webエンジニア771名を対象とした調査によれば、エンジニアマネージャーの平均年収は917万円、テックリードは817.4万円であるのに対し、ノンマネジメントエンジニアは625.5万円にとどまる。にもかかわらず、回答者の68.6%がノンマネジメントポジションに留まっており、大多数のエンジニアが「次のステージ」への壁を超えられていないことが数字として表れている。(出典:Findy「エンジニアキャリア・年収動向レポート2024年3月版」
https://findy-code.io/pdf/job_market_trends202403.pdf)

リクルートが2025年2月に公表したプレスリリースによれば、50歳以上のITエンジニアのうち転職時に10%以上の年収増加を達成した割合は、2019年の12.9%から2024年には20.8%へと拡大している。これはミドル・シニア層においても能動的なキャリア行動が成果につながることを示す一方で、裏を返せば依然として多くのエンジニアが昇格・年収向上の機会を掴めていない実態を表している。(出典:株式会社リクルート「50歳以上のITエンジニアの転職が5年で4.3倍に」2025年2月28日
https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/2025/0228_15520.html)

本記事では、IPA・厚生労働省・世界経済フォーラム(WEF)・Deloitteなど公的・第三者機関の調査データをもとに、ミドルエンジニアがシニアへの昇格過程で直面する「5つの壁」を具体的に整理し、各壁の乗り越え方を解説する。なお、本記事に含まれる見解はすべて公表済み調査・統計に基づくものであり、推測や憶測は含まない。

市場が求めるシニアエンジニア像:2025年の需要動向

シニアエンジニアへの需要は現在かつてないほど高まっている。レバテックが2024年12月に公表したIT人材市場動向レポートによれば、エンジニア全体の求人倍率は11.6倍(前年比求人数+130%、転職者数+136%)に達し、特に上流工程を担うプロジェクトマネージャー(PM)は24.6倍、コンサルティングは41.8倍、セキュリティに至っては54.0倍という極めて高い水準を示している。(出典:レバテック「ITエンジニア・クリエイター 正社員求人・転職者数動向 2024年12月版」
<https://levtech.jp/partner/guide/case/detail/303/>)

世界経済フォーラム(WEF)の「雇用の未来レポート2025」においても、2030年までにグローバルで1億7000万件の新規雇用が創出される一方、9200万件が失われると予測されており、現在のスキルの39%が陳腐化するとされる。同レポートでは回答企業の63%が「スキルギャップが事業上の最大障壁」であると指摘し、85%がアップスキリングを優先する意向を示している。(出典: World Economic Forum「The Future of Jobs Report 2025」
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf)

こうした市場環境は「コードを書ける人材」から「上流工程で価値を生み出せる人材」へと需要の重心がシフトしていることを明確に示している。ミドルエンジニアがシニアへ昇格するには、この構造変化を正確に把握することが第一歩となる。

【ITエンジニア求人倍率(2024年12月時点)】

分野	求人倍率	前年比求人数増減
全体	11.6倍	+130%
PM(プロジェクトマネージャー)	24.6倍	高水準維持
コンサルティング	41.8倍	+132%
セキュリティ	54.0倍	+120%超

出典:レバテック「IT人材市場動向レポート2024年12月版」<https://levtech.jp/partner/guide/case/detail/303/>

ミドルエンジニアが直面する5つの壁

壁1 技術実行力から設計・構想力へのシフトの壁

ミドルエンジニアとシニアエンジニアの最も根本的な違いのひとつは、「実装・実行」から「設計・構想」への役割の転換にある。多くのミドルエンジニアは、技術タスクを高精度に遂行することへの評価を通じてキャリアを積んできたため、「どう作るか」ではなく「なぜそれを作るか」「どのアーキテクチャが最適か」という問いに対して十分に訓練されていないケースが多い。

厚生労働省が2024年5月に公表した「IT・デジタル人材の賃金実態に関する調査」によれば、スキルレベルごとの年収中央値は以下の通りとなっており、レベルが上がるほど「設計・構想・戦略」領域の職務が拡大することが明記されている。（出典：厚生労働省「IT・デジタル人材の賃金実態に関する調査」2024年 <https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/001244078.pdf>）

職種区分	レベル3(実行中心)	レベル4(設計リード)	レベル5以上(構想・戦略)
企画立案・プロジェクト管理	750万円	800万円	900万円
設計・構築	550万円	635万円	700万円
運用・保守	550万円	650万円	850万円

出典：厚生労働省「IT・デジタル人材の賃金実態に関する調査」2024年

同調査では、スキルレベル5以上の職務として「事業戦略に基づくシステム最適化の企画・評価」「組織横断のプロジェクトマネジメント」が明記されており、レベル3の「指示に基づく設計・実装」とは職務の定義が本質的に異なる。IPAの2024年度調査でも、企業の約60%が「事業戦略企画・マネジメント・システム最適化」を今後の重要スキルとして挙げており、現場実行スキルに偏ったエンジニアとのギャップが浮き彫りになっている。（出典：IPA「デジタル時代のスキル変革等に関する調査（2024年度）全体報告書」

<https://www.ipa.go.jp/jinzai/chousa/tbl5kb000000a7iv-att/skill-henkaku2024-zentai.pdf>）

乗り越えポイント：「自分が何を作るか」ではなく「なぜそれを作るか・どう設計するか」を起点に考える習慣を意識的に養うことが重要である。社内外のアーキテクチャレビューへの参加や、要件定義フェーズへの積極的な関与を上長に申し出ることが有効な第一歩となる。

壁2 コミュニケーション・影響力の壁

シニアエンジニアには、技術チームの外——ビジネスサイド、経営層、顧客、外部パートナー——に対して技術的判断を説明し、合意を形成する「影響力」が求められる。この能力はコードレビューや技術ドキュメントの質とは異なり、明示的なトレーニングなしに自然と身につけにくいスキルである。

デロイトが発表した調査レポート「Human Skills Lacking in a Tech-Driven World」では、「適応力、リーダーシップ、コミュニケーション能力がキャリアアップに不可欠」と回答した人の割合は87%に上がることが報告されている。また、マッキンゼーの調査でも、企業の87%がスキルギャップを認識しており、特にソフトスキルの不足を問題視していることが明らかになっている。（出典：Deloitte「Human Skills Lacking in a Tech-Driven World」
<https://www.deloitte.com/us/en/about/articles/human-skills-lacking-in-tech-driven-world.html>）

WEF「雇用の未来レポート2025」では、「リーダーシップと社会的影響力」が急成長スキルの第7位にランクインしており、技術専門性と並んで重要視されていることが確認できる。同レポートによれば「分析的思考」も第9位に入り、技術的問題を論理的・構造的に説明する能力への需要が高まっている。（出典：WEF「The Future of Jobs Report 2025」
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf）

ミドルエンジニアはコードレビューや技術議論では存在感を示せる一方で、非技術系ステークホルダーへの説明・交渉・根回しといったコミュニケーション行動を苦手とするケースが多い。この差は昇格審査において「技術力は十分だが、影響力がまだ足りない」という評価として表れやすい。

WEF 2025 急成長スキルランキング(上位10位)

①AIとビッグデータ ②ネットワーク・サイバーセキュリティ ③技術リテラシー ④創造的思考
⑤レジリエンス・柔軟性・アジリティ ⑥好奇心・生涯学習 ⑦リーダーシップと社会的影響力 ⑧
タレントマネジメント ⑨分析的思考 ⑩環境スチュワードシップ

出典：WEF Future of Jobs Report 2025, Fig 3.4(p.37)

乗り越えポイント：週次ステータス報告を「技術事実の羅列」から「ビジネスインパクトと選択肢の提示」形式に転換する練習が効果的である。非技術メンバーへの勉強会登壇、社内横断プロジェクトへの参加、議事録・提案書の作成を自発的に引き受けることで、影響力を意図的に広げることが昇格評価に直結する。

壁3 キャリアパスの不透明性と自己評価の壁

多くのエンジニアにとって、「自分があと何を達成すれば昇格できるか」が不明確であることも大きな障壁となっている。IPAの2024年度「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」では、約30%が「キャリア教育・計画的な配置・育成・参照モデルの欠如」を昇格の壁として挙げており、中小企業の40～60%、大企業（従業員1001名以上）でも約20%がキャリア開発支援を全く行っていないことが明らかになっている。（出典：IPA「デジタル時代のスキル変革等に関する調査（2024年度）全体報告書」
<https://www.ipa.go.jp/jinzai/chousa/tbl5kb000000a7iv-att/skill-henkaku2024-zentai.pdf>）

支援の不足は個人の主体的行動の欠如を招く。同調査では、定期的に学習目標を設定してスキルレベルを自己追跡している「習慣的学習者」のうち約41%が体系的な目標管理を実施してお

り、その約80%が新たに習得したスキルを実業務に適用できているのに対し、非習慣的学習者では26~37%に留まっている。この差は昇格スピードに直接影響する。

経済産業省の「DX人材育成に関する検討報告書(2025年5月版)」によれば、スキルアップの取り組みを実施しているのは20~30代が中心で、40代以上は全体のわずか14%にとどまる。これは、キャリアの節目においてスキル自己評価と能動的な学習計画の有無が、昇格格差に直結していることを示唆している。(出典:経済産業省「DX人材育成に関する検討報告書」
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/dxjinzaireport_202505.pdf)

一方で、Udacityが2025年に発表したデータでは、雇用主が求めるスキルを習得した学習者の76%が昇進または昇給を経験しており、「求められるスキルの可視化」と「その習得・証明」の間に明確な相関関係があることが確認されている。(出典:Udacity 2025 Instagram投稿
<https://www.instagram.com/p/DUENcq1kubV/>)

乗り越えポイント: 自社の等級定義・職位要件を文書で入手し、「現在の自分との差分」を具体的にリスト化することが出発点となる。IPAの「iコンピテンシ デクショナリ(iCD)」や厚生労働省のIT人材スキルレベル定義を参照モデルとして活用することで、客観的な自己評価が可能になる。年に一度は「現在の市場価値」を転職エージェントや外部評価で確認することも有効な手段である。

壁4 マネジメント経験の壁

シニアエンジニアやテックリードには、チームへの技術的方向性の提示と後輩・メンバーの育成が不可欠な役割として期待される。しかし、マネジメント経験を積む機会そのものが限られているのが現実だ。Findyの2024年調査では回答者の68.6%がノンマネジメントに留まっており、ポジション構造上、マネジメントを経験できるエンジニアの数は少ない。(出典:Findy「エンジニアキャリア・年収動向レポート2024年3月版」https://findy-code.io/pdf/job_market_trends202403.pdf)

Stack Overflowの2025年開発者調査においても、全回答者に占めるピープルマネージャーの割合は15%(前年13%から上昇)に過ぎず、マネジメントポジションの希少性はグローバル規模での現象であることが示されている。(出典:Stack Overflow Developer Survey 2025
<https://survey.stackoverflow.co/2025/work>)

年収データでこのキャリア差を見ると、格差は非常に大きい。Findyの調査では、エンジニアマネージャー(917万円)と非マネジメントエンジニア(625.5万円)の年収差は約291万円に達する。JAC Recruitmentのデータでは、ITエンジニアにおける課長以上のマネジメント職の平均年収は1,123.4万円であり、一般スタッフ(約800万円)と比較して300万円以上の差がある。(出典:JAC Recruitment「ITエンジニアの年収・転職・求人情報」<https://www.jac-recruitment.jp/market/it/it-annual-income/>)

ポジション(Findy 2024年調査)	平均年収	非マネジメントとの差額
エンジニアマネージャー	917万円	+291万円

テックリード	817.4万円	+191.9万円
非マネジメント(一般)	625.5万円	基準

また、レバテックの市場データではフリーランスのPM職の案件倍率が2.2倍と全職種トップ水準を示しており、マネジメント経験を持つエンジニアは雇用市場においても極めて希少かつ高い市場価値を持つことが確認できる。(出典:レバテック「IT人材市場動向レポート2024年12月版」
<https://levtech.jp/partner/guide/case/detail/303/>)

乗り越えポイント: 正式なマネージャーポジションを待つのではなく、インターン・新卒のメンター役、タスクフォースのリード担当、コードレビューでの教育的フィードバック提供など、「マネジメント的行動」を現在の役割の中で実践することが実績として評価される。こうした経験はプロモーション申請時の根拠としても機能する。

壁5 上流工程スキル・ビジネス視点の壁

シニアエンジニアに求められるもうひとつの重要な能力は、技術的判断をビジネス的文脈に落とし込む「上流工程スキル」である。IPAの2024年度調査では、企業の約50%が「ビジネスアーキテクト」と「データサイエンティスト」の不足を課題として挙げており、上流工程を担える人材が依然として圧倒的に不足していることが示されている。(出典:IPA「デジタル時代のスキル変革等に関する調査(2024年度)全体報告書」
<https://www.ipa.go.jp/jinzai/chousa/tbl5kb000000a7iv-att/skill-henkaku2024-zentai.pdf>)

厚生労働省の調査においても、スキルレベル5以上の職務内容として「事業戦略に基づくシステム最適化の企画・評価」「組織横断のプロジェクトマネジメント」が明記されており、これらはレベル3エンジニアが担う「設計・実装」とは本質的に異なる職務定義となっている。同調査では職種区分「企画立案・プロジェクト管理」のレベル5以上の年収中央値は900万円であり、「設計・構築」のレベル3(550万円)と比較すると350万円の差がある。(出典:厚生労働省「IT・デジタル人材の賃金実態に関する調査」2024年 <https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/001244078.pdf>)

さらにWEFレポートでは、回答企業の71%が「AI、サイバーセキュリティ、データ分析など需要の高いスキルを持つ人材には賃金を引き上げる」と回答しており、上流工程・ビジネス視点を持つエンジニアへの投資意欲の高さが裏付けられている。また、LinuxFoundationが2024年に公表した「日本の技術系人材の現状レポート」では、日本企業が特に「デジタル変革の推進を担うリード人材」の確保を最重要課題として挙げており、技術実行力のみの人材との市場価値の差が拡大していることが指摘されている。(出典:Linux Foundation「2024年 日本の技術系人材の現状レポート」
https://www.linuxfoundation.jp/wp-content/uploads/2024/05/2024_Tech_Talent_Report_JP_ja-2.pdf)

乗り越えポイント: 要件定義・提案フェーズへの参画機会を積極的に求めること。財務・経営指標(ROI、コスト削減効果、工数短縮率など)を技術的意思決定と紐づける習慣を付けることで、ビジネスアーキテクト的な視点が養われる。また、社内のビジネス部門と共同でプロジェクトを推進する機会を作ることも、上流スキル獲得の有効な手段となる。

5つの壁を乗り越えるための実践的アプローチ

① スキルの自己棚卸しと市場との比較

まず「現在の自分のスキルレベル」と「昇格に求められるレベル」の差分を客観的に把握することが不可欠である。IPAの「iコンピテンシ デクシヨナリ(iCD)」や、厚生労働省のIT・デジタル人材スキルレベル定義を参照モデルとして活用することで、自己評価の客観性を高めることができる。同IPA調査では、上位ITスキル保有者の約50%が現在昇進を目指していると回答しており、目標設定の明確化そのものが行動変容を促すことが示されている。

② 上流フェーズへの「越境」参画

WEFレポートでは、雇用主の85%が従業員のアップスキリングを優先すると回答している。社内では要件定義・RFP作成・提案書レビュー・アーキテクチャ評価など、上流工程への参画を上長に申し出ることが有効である。こうした「越境経験」の積み上げが昇格審査における実績の根拠となり、またビジネスアーキテクトとしての市場価値向上にも直結する。(出典: WEF「The Future of Jobs Report 2025」https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf)

③ 影響範囲を定量的に文書化し、可視化する

昇格審査において「実績が言語化・数値化されていなければ、存在しないのと同じ」という評価構造が多く組織に存在する。自分が関与したプロジェクトの成果(コスト削減額・工数短縮率・障害件数減少率・売上貢献額など)を定量的に記録・整理しておくことが、昇格申請時の強力な根拠となる。Udacityの調査では、雇用主が求めるスキルを習得して成果を示した人材の76%が昇進または昇給を経験しており、「習得」と「証明」の両輪が重要であることが示されている。

④ メンタリング・コーチングを受ける・与える

IPAの調査では、上位ITスキル保有者の約80%が新たに習得したスキルを実業務に適用できており、これは一般のエンジニア(26~37%)を大幅に上回る。シニアエンジニアやマネージャーにメンターを依頼しながら、自らも後輩をメンタリングする「双方向の学習サイクル」を構築することが、シニアレベルの思考力と影響力を最も効率よく醸成する手段のひとつとなる。この行動自体が「育成力」の証明としても機能し、昇格評価に肯定的に働く。(出典: IPA「デジタル時代のスキル変革等に関する調査(2024年度)全体報告書」<https://www.ipa.go.jp/jinzai/chousa/tbl5kb000000a7iv-att/skill-henkaku2024-zentai.pdf>)

まとめ

ミドルエンジニアがシニアへ昇格するためには、以下の5つの壁を意識的に認識し、乗り越えることが求められる。

1. 技術実行力から設計・構想力へのシフトの壁—実装中心からアーキテクチャ・戦略設計へ(厚労省調査:Lv3→Lv5+で年収差は最大350万円)
2. コミュニケーション・影響力の壁—87%の組織がリーダーシップ・コミュニケーション力を昇進要件として重視(Deloitte調査)
3. キャリアパスの不透明性と自己評価の壁—30%が「キャリア教育の欠如」を障壁と認識し、40代以上のスキルアップ実施率はわずか14%(IPA・METI調査)
4. マネジメント経験の壁—マネージャーとノンマネジメントの年収差は最大約291万円、PM求人倍率は24.6倍(Findy・レバテック調査)
5. 上流工程スキル・ビジネス視点の壁—50%の企業がビジネスアーキテクト不足を課題と認識し、コンサルティング求人は前年比+132%(IPA・レバテック調査)

これらの壁はいずれも「技術力の絶対的な不足」ではなく、「役割と視座の転換」と「可視化されていない実績」に起因することが多い。市場価値の高いシニアエンジニアへの道は、データに基づく客観的な自己評価と意図的な行動変容によって開くことができる。

監修者

鎌田光一郎

青山学院大学法学部卒業。SMBC日興証券株式会社にて証券営業、経営管理業務に従事したのち、PwCコンサルティング合同会社に転籍。金融機関に対するコンサルティング業務に従事。その後、Librus株式会社を設立、代表取締役に就任。

お問い合わせ先

Librus株式会社(代表取締役 鎌田光一郎)

〒105-0004 東京都港区新橋6丁目13-12 VORT新橋Ⅱ 4F

TEL:03-6772-8015

お問い合わせフォーム: <https://librus.co.jp/contact>